



Herramientas prácticas para una gobernanza cultural

ÍNDICE

- 01 PRÓLOGO
- 02 INTRODUCCIÓN
- 03 SIETE PASOS PARA UNA BUENA GOBERNANZA
- 04 LA GOBERNANZA EN LA PRÁCTICA
- 05 GLOSARIO
- 06 BIBLIOGRAFÍA
- 07 RECURSOS ADICIONALES
- 08 CRÉDITOS



01 PRÓLOGO

Este juego de herramientas es producto de una colaboración entre el British Council y el Chelsea College of Arts, uno de los seis colegios que constituyen la University of the Arts London (UAL). Su elaboración es parte del Creative Leadership Programme (CLP), programa de liderazgo creativo del British Council, que busca profesionalizar la gobernanza de organizaciones culturales y creativas de México ayudando a desarrollar aptitudes y mejorar habilidades de liderazgo. El CLP forma parte de Creative Collective, programa de tres años del British Council que se propone apoyar economías creativas y sociales en México a través de una estrategia de impacto holístico en tres niveles interrelacionados: jóvenes creadores, líderes culturales y funcionarios públicos.

El núcleo de la colaboración entre el British Council y el Chelsea College of Arts fue una estancia de una semana de 10 líderes culturales mexicanos que tuvo lugar en Londres en noviembre de 2019. Los participantes fueron elegidos entre alrededor de 300 solicitantes y representaron un abanico de industrias culturales y creativas, entre ellas música, danza, cine y museos. El programa incluyó charlas en el Chelsea College of Arts, tanto de académicos de la UAL (David Dibosa, profesor adjunto de Museología en el Chelsea College of Arts) como de invitados externos (Moira Sinclair, directora de la Paul Hamlyn Foundation; Paul Pacifico, director ejecutivo de la Association of Independent Music; Sian Alexander, director ejecutivo del Lyric Hammersmith; Cliff Fluet, director ejecutivo de Eleven Advisory; Sholeh Johnston, directora de The Field, y Becky Schutt, directora de Developing Inclusive and Creative Economies en el British Council). Como parte de la experiencia de inmersión, los participantes visitaron el Victoria and Albert Museum, donde sostuvieron conversaciones con Tim Reeve, su subdirector, y al museo Tate Modern, donde se reunieron con Samuel Jones, jefe de la Oficina de la Directora, y con Anna Lowe, miembro del consejo de gobierno del museo. Visitaron también los Somerset House Studios, donde conocieron a Emma Hannon, su directora, y a Tom Tobia, cofundador de Makerversity. Los participantes aprovecharon lo aprendido en esas interacciones para diseñar un modelo de gobernanza para la empresa social In House Records en una sesión dirigida por Judah Armani, fundador de la disquera. Por último, los participantes diseñaron prototipos de consejos asesores de sus propias organizaciones a lo largo de una serie de talleres impartidos por Laura Knight, líder del curso, con posgrado en Diseño Gráfico en el Chelsea College of Arts.

En este juego de herramientas se documentan las principales lecciones de la residencia para poder abrir los aprendizajes y compartir las lecciones aprendidas. Con esto queremos apoyar a otros líderes creativos y culturales para que aumenten la resiliencia de sus organizaciones y mejoren la experiencia de sus públicos en México y otras partes del mundo.

02 INTRODUCCIÓN

La gobernanza se refiere a “los sistemas y procesos con que se busca asegurar la dirección, efectividad, supervisión y responsabilidad globales” de una organización (Carty, Bryan y Murch, 2017, p. 6). Tiene que ver básicamente con la manera como se toman, llevan a cabo y revisan las decisiones dentro de una organización (Skene, Arrowsmith y Wilcox, 2017).

Para la gobernanza es fundamental el papel de los consejeros. Los consejeros de una organización trabajan colectivamente en consejos directivos que asumen la responsabilidad legal general de una organización. Se aseguran de que esta cumpla su propósito y acate sus documentos rectores y de que los recursos se administren de manera responsable.

“En el mundo de las artes, los integrantes de los consejos directivos son voluntarios que ayudan de innumerables maneras a las instituciones artísticas; entre las más importantes están la recaudación de fondos, venta de boletos, formulación de políticas, planeación estratégica, vigilancia financiera y contratación y despido del director artístico o del director ejecutivo. ¿Qué no hacen? Es de esperar que no se entrometan en el producto artístico ni microgestionen las minucias cotidianas de la operación artística”. (Volz, 2017, p. 95)

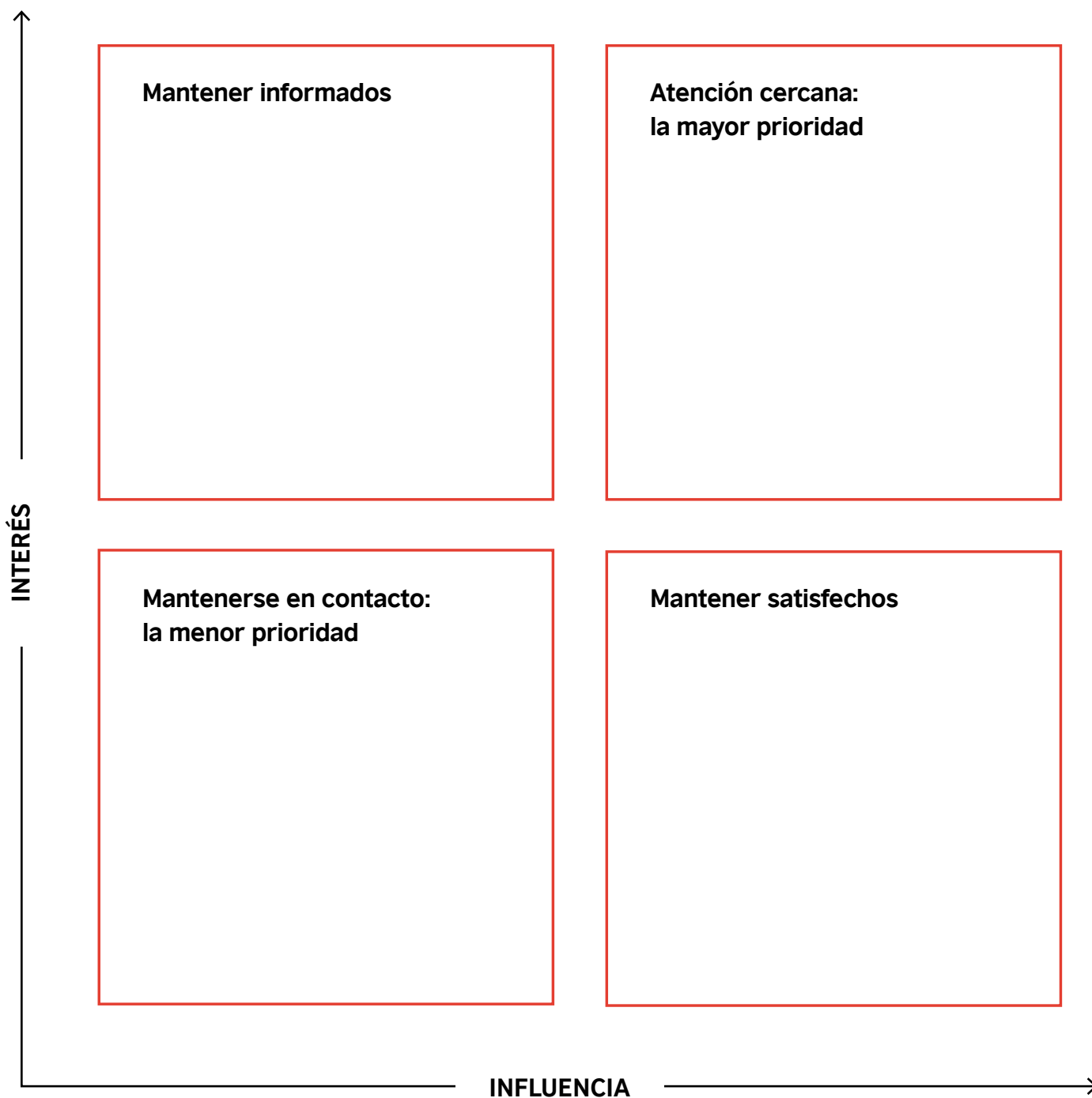
Hay una distinción importante entre los directores de una organización, generalmente capitaneados por un director ejecutivo, y los consejeros: mientras que los directores ejecutivos se responsabilizan de las operaciones cotidianas, los consejeros, por cuanto directores no ejecutivos, son responsables de adoptar una perspectiva estratégica y de llamar a cuentas al consejo ejecutivo. De hecho, contratar y tener la posibilidad de despedir al director ejecutivo es una responsabilidad fundamental de los consejeros. Estos, por su parte, rinden cuentas a las partes interesadas.

En el Reino Unido se espera que los consejeros se adhieran a los “principios de Nolan” (Committee on Standards in Public Life, 1995):

- Desinterés
- Integridad
- Objetividad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Honestidad
- Liderazgo

Para empezar a diseñar la gobernanza de mi organización ¿a quiénes o a qué intereses debo dar prioridad?

Completa la siguiente hoja de trabajo para resolverlo:



¿Por qué las organizaciones necesitan de la gobernanza?

Dependiendo de tus circunstancias, un consejo directivo bien puede ser uno de los requisitos legales de tu organización. Sin embargo, la gobernanza es mucho más que una obligación legal.

“Si bien la gobernanza mal hecha no es más que una forma más de cumplimiento empresarial, bien hecha puede rehacer la organización artística para que sea innovadora, distintiva y diferente, elementos fundamentales de un mercado global competitivo”. (Rentschler, 2015, p. 13).

Aunque los consejos directivos deben evitar la microgestión, tienen un “deber de liderazgo”, aparte de un “deber de cuidado”, y además de ejercer un liderazgo activo deben tener funciones de vigilancia (Charan, Carey y Useem, 2014, p. 3). De hecho, la vigilancia (supervisión) es sólo una de las tres modalidades de gobernanza. Los consejeros también deberían fijar las prioridades estratégicas de una organización (discernimiento) y ayudar a garantizar su futuro gracias a una conciencia de las tendencias y a la toma de decisiones sobre aquello a lo que hay que prestar atención (previsión) (Rentschler, 2015, p. 23).

- **Supervisión:** vigilar el uso de los recursos y el cumplimiento de las leyes de una organización
- **Discernimiento:** “llevar el timón” de una organización fijando prioridades estratégicas
- **Previsión:** escudriñar el horizonte en busca de tendencias pertinentes y escenarios futuros.

Ser consejero, pues, es mucho más que asegurarse de que una organización haga cuadrar las cuentas. A menudo los consejeros participan activamente en labores para promover una organización y en el manejo de su reputación, por ejemplo. Como no están del todo dentro ni del todo fuera, se encuentran también en posición de aportar el liderazgo estratégico necesario para sobrevivir y prosperar en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, y en el que muchas instituciones culturales enfrentan serias reducciones de financiamiento público. Mientras que los directores ejecutivos probablemente se preocupan ante todo del presente y de los pasos más inmediatos, los consejeros tienen un horizonte más amplio y protegen la misión histórica de la organización, a la vez que adoptan una visión del futuro a más largo plazo. En última instancia, los consejeros deben ser “amigos críticos” del equipo ejecutivo, y por lo tanto aumentan la resiliencia organizativa.

¿Por qué la gente se implica en la gobernanza?

Volverte consejero significa dedicar un tiempo considerable a la organización y arriesgar tu reputación, casi siempre sin retribución financiera. ¿Entonces por qué la gente lo hace? Ser parte de la gobernanza de una organización es un papel sumamente gratificante, y algunas organizaciones reciben gran cantidad de solicitudes cada vez que se abre una vacante de consejero.

Las motivaciones tienden a ser tanto intrínsecas (pasión por una forma de arte o una organización, un sentido de ciudadanía) como extrínsecas (se tiene un “panorama general” de una organización diferente, y las redes que se crean al hacerlo pueden ser un apoyo significativo para tu carrera).

Sin embargo, justo porque los consejeros invierten su tiempo es especialmente importante que las organizaciones sean claras desde un principio con respecto a las expectativas, entre ellas el tiempo que se espera que dediquen. Como regla general, mientras más chica la organización, más se esperará que aporten los consejeros: el tamaño pequeño de tantas organizaciones culturales y creativas supone que los integrantes de su consejo directivo probablemente tendrán un papel especialmente activo. Sin embargo, es casi seguro que todos los consejeros tendrán que leer informes, responder una que otra llamada telefónica urgente y asistir a jornadas de trabajo fuera de la oficina, a inauguraciones, conciertos y exposiciones privadas. Si te conviertes en consejero, debes ser consciente de que estás apuntándote a algo más que cuatro reuniones al año. Con todo, si tienes la posibilidad de dedicarle ese tiempo, te esperan enormes gratificaciones.

¿Por qué esto es pertinente para México?

El sector creativo mexicano es uno de los sectores más importantes de la nación, y México es el único país latinoamericano entre los principales 20 exportadores de mercancías creativas del mundo (UNCTAD, 2018). Con todo, el sector creativo y cultural tiene una participación relativamente baja en el PIB. En especial, dada la alta proporción de gente joven en el país, hay grandes posibilidades de suscitar un mayor valor económico, social y cultural. Este asunto es de particular importancia porque el surgimiento de mercados rivales de producción a bajo costo y el aumento de la automatización representan una importante dificultad para México, que en muchos aspectos sigue orientado a una economía de manufactura. Un sector creativo y cultural más fuerte es vital para que México se sitúe en la naciente

economía del conocimiento. El hecho de que muchas organizaciones del sector cultural y creativo de México no cuenten ya con consejos directivos ha dejado un poco aislados a los líderes creativos y culturales.

Un consejo directivo sólido es uno de los medios más importantes para aliviar la presión sobre los hombros de los líderes, y por tanto para liberar el pleno potencial económico y social de la creatividad mexicana.

Es, pues, necesario que los principios de la buena gobernanza sean comprendidos más ampliamente, sin limitarlos al sector empresarial; que los modelos de gobernanza efectiva en organizaciones creativas y culturales sean más difundidos, y que se capacite a los líderes de organizaciones culturales y creativas para ayudarlos a diseñar sus propios modelos de gobernanza.



La mayoría de las organizaciones artísticas del Reino Unido son sociedades limitadas por garantía, registradas como instituciones de beneficencia. Hay otras opciones, como las sociedades de interés comunitario, asociaciones, fundaciones y cooperativas. Otros países pueden tener diferentes estructuras. Para determinar la estructura indicada para ti hay una serie de factores a tener en cuenta, como la simplicidad y formalidad, el costo, la velocidad, la privacidad y las intenciones de la organización en lo que respecta a las posibles utilidades (Skene, Arrowsmith, y Wilcox, 2017). Cuando hayas identificado la categoría legal más apropiada podrás resolver qué estructura de gobernanza le conviene. Tendrás que pensar en miembros de consejo directivo y funciones y responsabilidades asociadas. Con todo, el mejor punto de partida suele ser un consejo de asesores.

PRIMER PASO:**Escudriñar el ambiente**

Tus necesidades de gobernanza dependerán de una serie de factores internos, como el tamaño de tu organización, el sector al que pertenece y su misión, y de factores externos. En este punto puede ser útil realizar un análisis FODA de tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para esto se requiere que, más que ponerte a la defensiva, seas autocrítico: podrías incluso pedir ayuda a alguien de fuera. En lo interno, es normal que una organización tenga debilidades (cosas que podrían mejorar), así como fortalezas (cosas que hacen mejor que nadie). Toda organización enfrentará también obstáculos externos (por ejemplo, por temas financieros o con la competencia), además de oportunidades (debido a cambios tecnológicos o políticos, pongamos por caso).

Para entender mejor las oportunidades y amenazas que se identifican en un ejercicio de FODA puede ser útil también probar con un análisis PESTEL. Para esto es necesario que consideres el impacto posible de los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales en un abanico de escalas. Como el FODA, este ejercicio es útil cuando se planifica un modelo de gobernanza por primera vez, pero también debe repetirse a intervalos regulares incluso en organizaciones con culturas de gobernanza más desarrolladas. Tus necesidades de gobernanza nunca son estáticas. Incluso lo que hace diez años parecía un consejo directivo perfecto, hoy en día es poco probable que sirva para sus fines.

¿Qué factores externos podrían afectar a mi organización?

Completa esta hoja de trabajo para visualizarlos:

	Internacionales	Nacionales	Regionales	Locales
Políticos				
Económicos				
Sociales				
Tecnológicos				
Jurídicos				
Ambientales				

SEGUNDO PASO:

Auditoría de habilidades y conocimiento

Ahora que tienes una idea de las próximas tendencias puedes considerar tus propias necesidades organizativas y las funciones y responsabilidades que cubrirán esas necesidades. Recuerda: no es indispensable que los consejeros de las organizaciones artísticas tengan una formación artística, aunque sí se requiere de ellos una pasión por la expresión artística de que se trate y un compromiso patente con la organización. De manera colectiva, un consejo directivo necesita contar con gente que tenga experiencia en una gama de especialidades, como jurídicas y financieras, así como en el (los) sector(es) cultural(es) en el (los) que funcione la organización. Un consejo directivo dado puede tener abogados, expertos en bienes raíces, funcionarios del gobierno, cabilderos, educadores, expertos en mercadotecnia, ejecutivos de captación de fondos, agentes fiduciarios, planeadores organizativos, especialistas en recursos humanos y directores ejecutivos de empresas, que aporten diferentes clases de experiencia especializada (Volz, 2017, pp. 96-97). Con todo, el consejero ideal brindará amplitud además de profundidad. Y si bien un consejero puede actuar como defensor de un área determinada, todos los miembros del consejo directivo comparten, a fin de cuentas, una responsabilidad colectiva.

El papel que todo consejo necesita sin excepción es el de presidente. El presidente del consejo es “primero entre iguales” y sus responsabilidades tienen un peso particular. Normalmente entre sus funciones están:

- garantizar que un consejo directivo tenga la experiencia y las habilidades necesarias
- administrar el desempeño de los miembros del consejo
- cerciorarse de que los consejeros entienden sus funciones y responsabilidades
- asegurarse de que las reuniones se llevan a cabo efectiva y puntualmente
- garantizar que el consejo directivo revise frecuentemente su desempeño
- encabezar las actividades de promoción
- participar en la elaboración de planes de sucesión
- dirigir un proceso de evaluación anual para cada consejero (y, por supuesto, alguien más tendrá que ser responsable del proceso de evaluación del propio presidente).

¿Cuáles son las lagunas de conocimiento más serias para diseñar mi consejo directivo?

En esta hoja de trabajo encontrarás algunos ejemplos, pero puedes completarla con otros:

Área de conocimiento	Nivel de conocimiento 0 = SIN CONOCIMIENTO 1 = CONOCIMIENTO PARCIAL 2 = CONOCIMIENTO SUFICIENTE 3 = CONOCIMIENTO AMPLIO	Acciones que puedes realizar para atender posibles lagunas
gobernanza		
planeación estratégica		
sectores creativos y culturales en general		
expresiones artísticas específicas		
recaudación de fondos (sectores público y comercial)		
administración financiera		
comunicación y promoción		
medición y evaluación del impacto		
jurídico		
recursos humanos		
tecnologías emergentes		
investigación		
educación y capacitación		
normatividad		
conocimiento de la comunidad local		
renovación		
equidad, diversidad e inclusión		

TERCER PASO:

Definir a los miembros del consejo

Después de haber identificado las necesidades más importantes de tu organización puedes planear el consejo apropiado. Históricamente, un lugar en un consejo era la recompensa por haber hecho o conseguido una aportación financiera considerable. Sin embargo, cada vez está más claro que ser una persona adinerada o tener contactos entre gente adinerada es menos importante que tener la capacidad de pensar estratégicamente, administrar el riesgo, demostrar inteligencia emocional y conciencia interpersonal y comunicarse efectivamente con las partes interesadas.

Si ya tienes un consejo directivo formal, de todas formas tienes que preguntarte si cuentas con la gente adecuada para la siguiente fase de desarrollo de tu organización. Es importante equilibrar la experiencia con la inyección habitual de nuevas ideas para asegurar que tu consejo no se estanque (véase “rotación” más adelante). Si, por otro lado, aún no tienes una estructura de gobernanza formal, ten presente que la mayoría de las organizaciones no pasan directamente a formar un consejo oficial. Más bien, el primer paso suele ser formar un grupo de asesores. Puedes empezar con un grupo de cinco personas en las que confíes y que sean unas apasionadas de tu organización. El grado de formalidad depende hasta cierto punto de ti. Es probable que con el tiempo eso se formalice y se convierta en un consejo directivo más profesional. Sé consciente de que eso implicará cierta transferencia de poder del director ejecutivo a los consejeros.

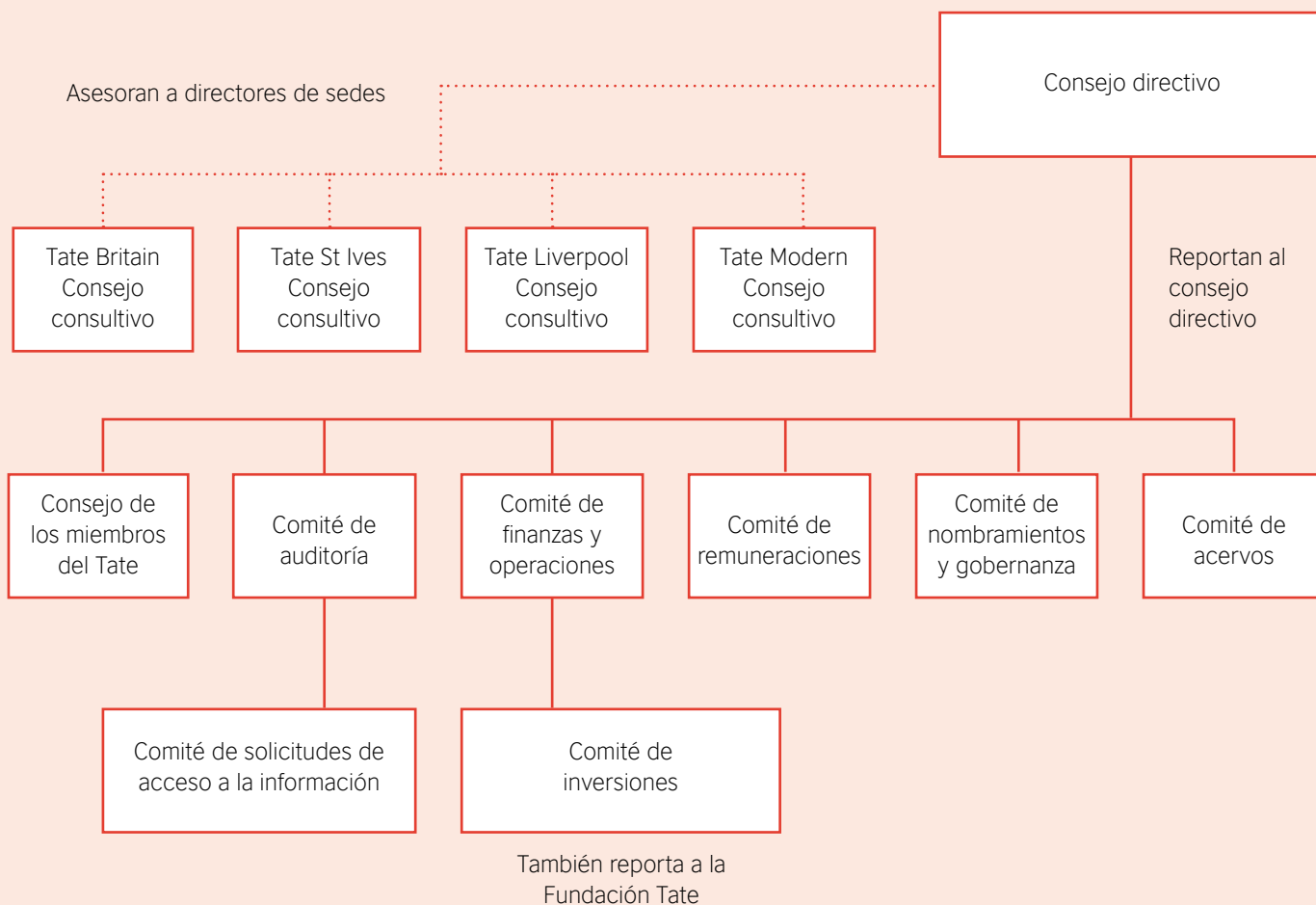
La cantidad específica de personas que debes tener en el consejo dependerá del tamaño de la organización, pero la mayoría tienen entre seis y 18. Las organizaciones más grandes, en particular, suelen tener subcomités para asuntos específicos, como finanzas y recursos humanos, y consejos distintos para las filiales comerciales. Todo subcomité necesita, como el consejo principal, términos claros de referencia.

¿Cuál es la mejor estructura para mi organización?

Bosqueja un organigrama para tu organización. Enseguida se presenta, a manera de ejemplo, la estructura de comité que emplea Tate (2018), conjunto de cuatro galerías de arte, líderes mundiales, en el Reino Unido. Sin embargo, la estructura indicada para Tate no será la estructura indicada para tu organización: no hay una fórmula fija. Las organizaciones nuevas quizá prefieran empezar con un consejo de asesores conformado por un puñado de gente de confianza. Organizaciones más sólidas requerirán estructuras más formales y posiblemente una serie de subcomités.

Estructura de comités de Tate

(revisada en noviembre de 2018)



CUARTO PASO:

Reclutamiento

Reclutar a los consejeros adecuados es de fundamental importancia: aunque deberías tener un mecanismo para deshacerte de consejeros, se trata de una opción extrema que sólo debe usarse en emergencias, como cuando el cargo de un consejero se ha vuelto de pronto insostenible.

Lo primero es anunciar la vacante en todos los sitios posibles y en el lenguaje más accesible que puedas. En esta etapa asegúrate de ofrecer información clave; por ejemplo, sobre:

- tu organización
- las funciones de un consejero
- las especificaciones de funciones y personas
- los actuales miembros del consejo
- el proceso de selección (cómo postularse, fecha límite)
- a quién dirigirse para obtener más información (Lloyds Bank Foundation, 2018).

Ahora necesitas elegir entre las postulaciones recibidas. Lo normal es hacer una preselección a partir de una serie de criterios acordados, como currículos y cartas de presentación. Luego se entrevista a los preseleccionados, una vez más teniendo en cuenta los criterios que se hayan definido. Además de asegurarte de que la gente tiene los conocimientos, habilidades y experiencia adecuados, debes cerciorarte de que no haya conflictos de interés.

También es fundamental asegurarse de que los consejeros potenciales tengan suficiente tiempo para cumplir con sus responsabilidades. Ten claridad de las expectativas de tiempo y de cualquier otro compromiso. En algunos países, en especial, ha ocurrido que se tiene la expectativa de que los consejeros hagan una aportación financiera considerable a una organización o bien atraigan dinero de terceros (a esta cultura a veces se la conoce como de “da, consigue o vete”). Esto es problemático: es poco probable que un consejo directivo que exige a cada miembro donar \$5,000 dólares sea diverso. Por otro lado, algunos creen que todos los consejeros deberían hacer alguna aportación financiera, aunque la cantidad varíe según sus recursos. Que a los donantes potenciales se les diga que todos los consejeros han hecho un donativo manda un fuerte mensaje y también garantiza que ningún consejero pida nada que no haya estado dispuesto a dar él mismo. Sea cual sea tu política, lo importante es que necesitas explicársela a los postulantes en esta etapa. Luego pide referencias, confirma que la persona reúna los requisitos para ser consejero y, en última instancia, confirma el nombramiento por escrito.

¿Cómo puedo asegurar que se recurra a la mejor práctica al reclutar a los consejeros?

Completa esta hoja de trabajo para resolverlo:

Pregunta	Sí / No	Acciones necesarias
¿Tiene tu organización un proceso de reclutamiento formal?		
Quando un consejero se va, ¿buscas reemplazos con características distintas que las suyas?		
¿Anuncias todas las vacantes en variedad de lugares y en lenguaje accesible?		
¿Comunicas de manera efectiva los valores de la organización a posibles postulantes?		
¿Dejas en claro tus expectativas?		
¿Tus paneles de selección son diversos?		

QUINTO PASO:

Iniciación

Todos los nuevos consejeros deben pasar por un proceso de iniciación en el que recibirán información sobre sus responsabilidades, incluyendo una descripción escrita de sus funciones y también de la organización en líneas más generales (por ejemplo, se les pueden mostrar el plan de negocios, el informe anual, las cuentas, las minutas del consejo directivo, informes y documentos normativos). A los nuevos consejeros también debe dárseles la oportunidad de llegar a conocer la organización, por ejemplo, con visitas al lugar y reuniones con el personal y los otros consejeros. Una charla informal no es suficiente.

¿Qué información debe incluirse en mi paquete de iniciación?

En esta hoja de trabajo encontrarás algunos ejemplos, pero puedes completarla con otros:

Organización	Situación legal y guías normativas	Gobernanza	Administración
<ul style="list-style-type: none"> · tu visión, misión y valores; · los informes anuales y cuentas más recientes, planes estratégicos y de negocio; · normas fundamentales; · informe de auditoría de riesgos anual 	<ul style="list-style-type: none"> · copia de documento rector y otros documentos asociados; · ejemplar de <i>The Essential Trustee: What you Need to Know</i>; · ejemplar de <i>Charity Governance Code</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · descripción de las funciones de consejeros, presidente, tesorero y director ejecutivo; · código de conducta de los consejeros y otras normas pertinentes; · particularidades del seguro de indemnización de los consejeros; · diagrama de la estructura de gobernanza; · términos de referencia para los integrantes de los comités de consejos directivos; · documento que exponga la autoridad delegada; · lista de los actuales consejeros e información de contacto; · lista de fechas importantes; · información sobre viáticos y dietas 	<ul style="list-style-type: none"> · información de contacto del director ejecutivo; · diagrama de la estructura administrativa; · descripción de funciones del director ejecutivo y otros cuadros superiores (Lloyds Bank Foundation, 2018)

SEXTO PASO:

Retención

Atraer a nuevos consejeros no termina con el reclutamiento: también es vital mantenerlos comprometidos. Esto es especialmente importante si lograste aumentar la diversidad del consejo de dirección, por ejemplo, reclutando gente joven, a la que la sala de juntas no le resulte un ambiente natural. Es fundamental que todo mundo se sienta bienvenido y con la confianza de hacer preguntas. Otra tarea decisiva es asegurarse de que los consejeros participen en el discernimiento y la previsión además de, por ejemplo, la supervisión de cuentas. Una jornada fuera de la oficina una vez al año es una valiosa oportunidad de alejarse de la rutina.

Los presidentes tienen un papel especialmente importante para hacerles sentir a los nuevos consejeros que su voz y sus ideas importan. Deben escudriñar la sala con cierta frecuencia para ver quién quiere decir algo y estar atento a consejeros que lleven tiempo sin participar para invitarlos a hacerlo.

¿Cómo puedo mejorar mi capacidad de retener a los consejeros?

Completa la siguiente hoja de trabajo para resolverlo:

Preguntas	Sí / No	Acciones
¿Has pensado en la duración, ubicación y frecuencia de las juntas de consejo directivo?		
¿Tienes una política de gastos apropiada?		
¿Presentas la información de manera accesible y sin tecnicismos?		
¿Qué capacitación y apoyo ofreces a los nuevos consejeros?		
¿El presidente suele pedir retroalimentación sobre cómo hacer más accesibles las reuniones?		

SÉPTIMO PASO:

Rotación

Así como es importante conservar a los consejeros, también es fundamental revitalizar con cierta frecuencia el consejo directivo llevando nuevas perspectivas, sobre todo porque las necesidades de gobernanza de cualquier organización cambian con el tiempo.

Lo normal es que los consejeros presten sus servicios hasta dos periodos de tres o cuatro años cada uno. Esos periodos deben escalonarse para asegurar que haya un ritmo apropiado de reemplazos.

¿Cómo puedo asegurarme de que haya una rotación adecuada?

Completa esta hoja de trabajo para resolverlo:

Preguntas	Sí / No	Acciones
¿Estás equilibrando el conocimiento organizativo con nuevas perspectivas?		
¿Has definido límites para los periodos de los consejeros?		
¿Planificas la sucesión?		
¿Has pensado en otras formas de retener la experiencia de consejeros veteranos, como nombrarlos patrocinadores?		

04 LA GOBERNANZA EN LA PRÁCTICA

¿Ver el panorama general o los pequeños detalles?

Es crucial que los consejeros no escarben mucho en los detalles: su papel no es operativo sino de liderazgo estratégico. Los miembros del consejo directivo tienen que entender “cuándo hacerse cargo, cuándo hacer equipo y cuándo hacerse a un lado” (Charan, Carey y Useem, 2013). Es especialmente importante que el director ejecutivo y el presidente entiendan la separación de obligaciones, pues su relación será particularmente estrecha. Es fundamental que el director ejecutivo negocie y conserve su espacio; aun si los presidentes están especialmente implicados en un momento dado, por ejemplo, en tiempos de crisis, cuando ese periodo llega a su fin deben dar un paso atrás y no pretender hacer el trabajo del director ejecutivo. La confianza mutua y una comunicación frecuente son clave.

¿Qué asuntos debería liderar mi consejo directivo? ¿En qué debe trabajar junto con los directores ejecutivos? ¿Qué debe evitar?

En esta hoja de trabajo encontrarás algunos ejemplos de separación de tareas, pero puedes completarla con otros:

Hacerse cargo	Hacer equipo	Hacerse a un lado
<ul style="list-style-type: none">· Idea central· Selección de director ejecutivo· Competencia, configuración y <i>modus operandi</i> del consejo directivo· Ética e integridad· Cómo se integra la remuneración	<ul style="list-style-type: none">· Estrategia y asignación de capital· Metas financieras, valor para las partes interesadas, balance para las partes interesadas· Apetito de riesgo· Distribución de recursos	<ul style="list-style-type: none">· Ejecución· Operaciones· Áreas de autoridad delegada· Decisiones no estratégicas· Todo lo que los estatutos del consejo excluyan (Charan, Carey y Useem, 2013, p. 24).

Diversidad

La diversidad entre los consejeros es fundamental para tu organización, tanto por razones de justicia social como porque ayuda a evitar el “pensamiento grupal”: un grupo de consejeros con posturas diferentes y en ocasiones encontradas puede ser mucho más útil que un conjunto de cabezas asintiendo.

Para los consejos es fundamental moverse más allá de las redes cerradas y exclusivas del amiguismo para poder representar plenamente a los públicos a los que se dirigen, no sólo en cuanto a género y etnicidad sino en una amplia gama de rasgos medibles, como la edad o la experiencia profesional.

Sin embargo, para ir más allá de una reserva conocida de “iniciados” hace falta un esfuerzo sincero y sostenido. Y si bien tu consejo directivo debe representar a los públicos a los que te diriges, es importantísimo evitar poner a gente que simplemente haga las veces de símbolo. Se requiere para esto trabajar proactivamente para apoyar el reclutamiento, la iniciación y el desarrollo de diversos miembros del consejo, y normas claras en lo que respecta a su rotación.

En el Reino Unido, por ejemplo, se reconoce que “los consejeros no son un reflejo de las comunidades a las que sirven las instituciones de beneficencia. Son desproporcionadamente más viejos, con estudios avanzados y blancos; los hombres superan en número a las mujeres por dos a uno y tres cuartas partes tienen un ingreso superior al ingreso familiar medio nacional. A la mayoría de ellos se los recluta informalmente de entre las redes ya existentes de los consejeros, incluso en las instituciones de beneficencia más grandes, lo que significa que esta falta de diversidad se perpetúa con el tiempo” (Charity Commission, 2017). Esto es un problema serio. “La uniformidad del consejo directivo pone a cualquier organización de cualquier sector en riesgo de tener una dinámica de grupo adversa en la que haya pensamiento grupal, rechazo a cuestionar a los colegas y una visión autocomplaciente” (Charity Commission, 2017). La sobrerrepresentación de gente mayor en los consejos directivos preocupa específicamente porque la gente joven no está cultivando sus aptitudes de liderazgo ni obteniendo la experiencia que se requiere para dirigir organizaciones en el futuro.

¿Cómo me aseguro de que haya diversidad de puntos de vista en mi consejo directivo?

Completa la siguiente hoja de trabajo para resolverlo:

Preguntas	Sí / No	Acciones
¿Organizas las juntas de consejo en momentos convenientes? ¿En horas y días de la semana variables?		
¿Indicas en los anuncios de vacantes y en las entrevistas el tiempo que se espera que dediquen?		
¿Inicias a los nuevos consejeros en el trabajo de la organización y les ofreces mentoría?		
¿Tienes un panel consultivo juvenil?		
¿Has considerado ofrecerles capacitación financiera a todos los consejeros?		
¿Empiezas cada sección del orden del día con un resumen verbal para asegurarte de que todos los consejeros puedan participar en las discusiones posteriores?		
¿Todos los miembros del consejo directivo entienden que tienen la responsabilidad de permitir que cada consejero pueda contribuir en igualdad de circunstancias y de impugnar situaciones en las que se trate a un consejero como si fuera menos importante que los demás?		
¿Te aseguras de que los nuevos consejeros puedan participar en todas las tareas del consejo directivo, como reclutar a otros consejeros o a un nuevo director ejecutivo?		
¿Les presentas a todos los consejeros la información de tal forma que puedan entender los asuntos sin tener un conocimiento experto?		
¿Tus documentos incluyen información pertinente (y sólo información pertinente)?		
¿Pones el ejemplo aceptando de buen grado las preguntas? (Charities Aid Foundation, 2015)		

Dirigir reuniones eficientes

Dado que un consejo directivo sólo puede reunirse cuatro veces al año, es fundamental que esas juntas sean lo más eficientes posible. Por ejemplo, es importante aprovecharlas para que los consejeros respondan los informes de los directores ejecutivos, no para que los reciban.

Los documentos deben distribuirse con al menos una semana de antelación y tienes que dirigir la reunión bajo el supuesto de que los miembros del consejo directivo ya los leyeron. No debería haber necesidad de repetir nada más que los encabezados clave.

Para que una reunión sea efectiva también hace falta un orden del día claro. Busca retroalimentación de los consejeros por adelantado. Luego pon al principio los asuntos más importantes y distingue entre asuntos que se van a discutir y sobre los que se tomarán decisiones, por un lado, y los meramente informativos, por otro. También aclara quién es el responsable de presentar y moderar cada asunto. Es útil, asimismo, incluir en el orden del día cuánto tiempo deberá destinarse a cada asunto, para que las reuniones no se excedan del horario estipulado.

En el orden del día deben incluirse informes artísticos y financieros. Si bien el consejo directivo no debería hacer el trabajo del director artístico, sí es su obligación plantear preguntas sobre el programa desde un punto de vista estratégico, por ejemplo, para garantizar que las representaciones o exposiciones programadas vayan con la política artística de la organización y entren en el presupuesto.

También debes llevar minutas en las que registres los puntos clave que se hayan acordado y lo que vaya a hacerse. No es necesario registrar todo lo que se discuta: concéntrate en la información clave. Es crucial incluir a la persona responsable de cada acción y una fecha en la que deba concluirse. Las minutas deben distribuirse a más tardar una semana después de la reunión, una vez que el presidente se haya cerciorado de su exactitud. Revisar las minutas de la reunión anterior debe ser el primer punto de todo orden del día.

¿Qué debo incluir en el orden del día de mi siguiente junta de consejo directivo?

Completa esta hoja de trabajo para organizar las actividades:

Asunto	Tiempo	Líder	¿Información, discusión o decisión?
Título			
Lugar / hora / fecha			
Bienvenida			
Asistencia / disculpas			
Repasar el orden del día y, si es necesario, ajustarlo			
Confirmar las minutas de la última junta			

Fecha de la siguiente junta	Cualquier otro tema	Asunto principal	Asunto principal	Asunto principal

Agenda de reuniones

Esto varía de un consejo directivo a otro. Cuatro veces al año es bastante típico, aunque algunos consejos se reúnen cada dos meses. Reúnanse con la frecuencia necesaria para ser efectivos. Muchos consejos tienen además una vez al año una larga jornada fuera de la oficina porque, aun con las mejores intenciones, las reuniones de consejo pueden terminar dedicándose a discutir informes específicos y no a las libres lluvias de ideas y al pensamiento creativo. Necesitas discutir las cuestiones estratégicas (discernimiento) e imaginar futuros posibles (previsión), además de vigilar la marcha normal de la organización (supervisión).

¿Qué habrá en el orden del día de la siguiente jornada de trabajo fuera de la oficina de mi consejo directivo?

En esta hoja de trabajo encontrarás algunos ejemplos de actividades, pero puedes completarla con otros:

Hora	Actividad	Persona responsable
9 am	Presentaciones, plan de la jornada, revisión del orden del día	
9:15 am	Estado de la organización, informe sobre las fuerzas externas que afectan a la organización	
9:30 am	Análisis FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	
10:15 am	Receso	
10:30 am	Reafirmar / crear / revisar la misión: declaración de propósito; valores, creencias y suposiciones; servicios que ofreces	
11:15 am	Visión de lo posible: visión externa e interna preferidas	
11:45 am	Portafolio de estrategias y programa	
12:30 pm	Comida	

1:15 pm	Discusión completa del portafolio de estrategias y programa
1:45 pm	Modelo de negocio
2:30 pm	Receso
2:45 pm	Capacidad organizativa
3:30 pm	Identificación de asuntos que el consejo directivo o el personal tiene que seguir discutiendo y cualquier información adicional que se necesite para aclarar las prioridades (p. ej., encuesta a clientes)
4 pm	Revisión de los siguientes pasos, responsable, marco temporal
4:30 pm	Fin (Allison y Kaye, 2015, pp. 232-233).

05 GLOSARIO

Autoridad delegada Persona o subcomité al que se le otorgan ciertos poderes o responsabilidades

Consejero Persona nombrada para supervisar una organización, por lo general como integrante de un grupo

Consejo directivo Personas responsables de una organización

Director ejecutivo Persona con funciones ejecutivas responsable de dirigir una organización

Documento rector Conjunto de reglas escritas por las que se rige una organización

Organigrama Diagrama que muestra la estructura de una organización

Partes interesadas Personas u organizaciones con un legítimo interés en el éxito de una organización

Presidente Persona con funciones no ejecutivas responsable de moderar una reunión o dirigir a un grupo de consejeros, aportando liderazgo general a una organización

Promoción Trabajo encaminado a obtener apoyo público

Responsabilidad Asumir las consecuencias de las propias acciones

06 BIBLIOGRAFÍA

- ACEVO (2013). *Realising The Potential Of Governance: The Report of the ACEVO Governance Commission*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.acevo.org.uk/reports/realising-the-potential-of-governance/>
- Allison, M. y Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organisations*. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley.
- Carty, H., Bryan, D. y Murch, A. (2017). *Achieving Good Governance: A Challenge of Our Time*. Full Report. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://www.cloleadership.org/sites/cloleadership.org/files/achieving_good_governance-full_report.pdf
- Charan, R, Carey, D. y Useem, M. (2013). *Boards That Lead: When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay Out of the Way*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Charities Aid Foundation (2015). *Young Trustee Guide: Developing the Next Generation of Charity Leaders*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/YoungTrusteesReport_1682A_WEB_080915.pdf
- Charity Commission for England and Wales (2017). *Charity Commission Response to the Taken on Trust Research of Charity Trustees*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658758/20171113_Charity_Commission_response_to_Taken_on_Trust_research.pdf
- Charity Commission for England and Wales (2018). *The Essential Trustee: What you Need to Know, what you Need to Do*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/842041/CC3_may18.pdf
- Charity Governance Code Steering Group (2017). *Charity Governance Code For Smaller Charities*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.charitygovernancecode.org/en/pdf>
- Committee on Standards in Public Life (1995). *The Seven Principles of Public Life*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2>

- De Bono, E. 1985. *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Londres: Little Brown and Company.
- Foster, K. 2018. *Arts Leadership: Creating Sustainable Arts Organisations*. Londres: Routledge.
- Good Governance Institute (2017). *A Proposition Paper Critically Examining Governance Development in the Arts*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.good-governance.org.uk/services/governance-development-in-the-arts/>
- Lloyds Bank Foundation (2018). *Trustee Recruitment, Selection and Induction*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.lloydsbankfoundation.org.uk/media/wpmatdti/trustee-recruitment-selection-and-induction.pdf>
- Rentschler, R. (2015). *Arts Governance: People, Passion, Performance*. Londres: Routledge.
- Skene, P., Arrowsmith, K. y Wilcox, T. (2017). *Cultural Governance Alliance*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://culturalgovernancealliance.org/practical-guide>
- Tate (2018). Non-executive Structure Diagram. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <https://www.tate.org.uk/about-us/board-trustees>
- Volz, J. (2017). *Introduction to Arts Management*. Londres: Bloomsbury.
- UNCTAD (2018). *Creative Economy Outlook: Trends in International Trade in Creative Industries*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf

<https://www.artscouncil.org.uk/blog/art-leadership-episode-1-about-board> Podcast de Arts Council England sobre consejos directivos, presentado por Kirsty Lang y con la participación de Clare Connor, Moira Sinclair y Gurvinder Sandher

<https://www.cloreleadership.org> Valioso recurso para líderes culturales y aspirantes a serlo

<https://culturalgovernancealliance.org> Provechoso recurso dedicado a promover buenas prácticas en la gobernanza cultural. Creado por organizaciones del sector cultural en colaboración con Clore Leadership



08 CREDITS

2020, British Council ® Organización internacional del Reino Unido para promover oportunidades educativas y relaciones culturales. British Council es una organización sin ánimo de lucro.

2020, Chelsea College of Arts, UAL ® University of the Arts London tiene una reputación de clase mundial en arte, diseño, moda, comunicación y artes escénicas. Ocupa el segundo lugar mundial en arte y diseño según el QS World University Rankings 2019.

AUTOR

Marcus O'Dair

COORDINACIÓN EDITORIAL

Alejandra Montemayor Loyo

EDICIÓN Y TRADUCCIÓN

Laura Lecuona

DISEÑO

Priscila Vanneuville Izaguirre

DISEÑO ADICIONAL

Ester Mejibovski

Equipo de artes British Council México | Economía creativa y empresas sociales

Kevin Mackenzie

DIRECTOR BRITISH COUNCIL MÉXICO

María García Holley

DIRECTORA DE ARTES

Alejandra Montemayor Loyo

GERENTE DE PROYECTOS

Nancy F. Sánchez García

COORDINADORA DE PROYECTOS

Toolkit bajo la licencia (CC) Creative Commons 4.0 de atribución internacional no comercial



Comparte, construye y distribuye conocimiento

Herramientas prácticas para una gobernanza cultural es parte del proyecto Creative Collective del British Council en México



#CreativeCollectiveMX